

ЛЕКЦІЯ 10. Місце та роль PR в управлінні бізнес-процесами

У сфері маркетингових комунікацій PR-процес належить до категорії допоміжних або супроводжувальних бізнес-процесів. Головним завданням фахівця із зв'язків з громадськістю в комерційних структурах є забезпечення реалізації маркетингової стратегії та маркетингових планів.

Така позиція не означає, що PR в пригніченому стані. Навпаки, він поруч з іншими складовими маркетинговокомунікаційних процесів є командним гравцем із чітко визначеним місцем та сектором відповідальності. Крім того, без урахування особливостей і специфіки PR-діяльності та PR-процесів неможливо скласти маркетингову стратегію, маркетингові плани та тематичні бізнес-плани.

За своєю структурою PR-процес подібний до базового і формує послідовний алгоритм дій:

- аналізує комунікаційну ситуацію;
- розробляє ефективну модель зовнішніх та внутрішніх корпоративних комунікацій;
- практично впроваджує комунікаційну модель та забезпечує базовий бізнес-процес;
- аналізує результати здійсненого робочого циклу бізнес-процесу.

У сфері зв'язків з громадськістю поняття PR-процесу може бути співвіднесеним з таким поняттям як соціальна комунікація. Встановлюючи їхню смислову тотожність, можемо водночас спостерігати певну ієрархічність, яка може бути виражена за допомогою математичного знаку «більше або дорівнює» — «Соціальна комунікація PR-процес». Це означає, що обидва поняття збігаються, але в теоретичному аспекті соціальна комунікація має ширший зміст і смислове навантаження ніж PR-процес.

Виходячи з усього зазначеного вище, PR-процес можна розглядати як цілеспрямовану соціальну комунікацію, що відбувається між учасниками громадських, економічних, державоутворювальних і політичних процесів, шляхом двостороннього обміну соціально важливою інформацією.

За аналогією із соціальними комунікаціями PR-процеси можуть відбуватися на міжгруповому (між організаціями, окремими прошарками суспільства та ін.), внутрішньогруповому (між окремими членами соціальної групи), міжособистому (між окремими представниками суспільства) рівнях.

По відношенню до певних PR-процесів їхні учасники можуть бути активними (комунікатори) і навіть у разі потреби – агресивними, пасивними (комуніканти, цільові групи) та нейтральними (поза процесом). В усіх трьох зазначених випадках комунікаційні механізми діють відповідно з різною силою. У першому – суб'єкт комунікаційного процесу спрямовує власні зусилля на налагодження конструктивних контактів зі своїми цільовими групами, маючи на меті досягнення взаємопорозуміння. В другому – цільові групи через певні реакції (купують – не купують, підтримують – не підтримують, обирають – не обирають) відповідають, або якимось чином реагують, на адресовані їм звернення. У третьому випадку не задіяні в певному

комунікаційному процесі соціальні групи або їх окремі представники в той чи інший спосіб висловлюють власну позицію по відношенню до цього процесу (мовчання також можна розглядати як певну реакцію).

Визначаються декілька типів PR-процесів.

По-перше, це масові комунікації. Це найбільш поширений і найбільш ефективний засіб досягнення певної цілі в сфері зв'язків з громадськістю. Саме ЗМІ та їхні представники – журналісти є зазвичай головною цільовою групою. Налагодженню стосунків саме з мас-медійниками приділяється найбільша увага, на це спрямовується значна частина відповідних бюджетів та зусиль профільних фахівців. Така увага до ЗМІ не випадкова, бо вони є найефективнішим транслятором суспільно важливої інформації та меседжів, які один з учасників комунікаційних процесів хоче донести до інших. Окрім функції транслятора, мас-медіа слугують певним «дзеркалом», у якому відбиваються всі суспільні процеси. Це дає можливість певним чином відслідковувати реакцію громадськості, її потреби та уподобання. За допомогою первинної аналітики – моніторингу та контент-аналізу матеріалів ЗМІ суб'єкт комунікаційного процесу може тримати руку на пульсі суспільних подій та відслідковувати зворотній зв'язок.

У професійному словнику сфери зв'язків з громадськістю масовим комунікаціям тотожний термін медіа-рілейшнз (MR).

По-друге, це міжгрупові комунікації. Зазначений тип є другим за масштабністю в PR-процесі після масових комунікацій. Він передбачає встановлення конструктивних взаємовідносин між різноманітними соціальними групами (організації, прошарки населення та ін.) шляхом прямого спілкування або опосередкованого – через ЗМІ. Останнє робить міжгрупові комунікації первинними по відношенню до масових, але ця первинність носить лише процесуальний характер.

Зазначена комунікація відбувається як між подібними одна до одної структурами, так і в різнорідному (перехресному варіанті). Наприклад, комерційна компанія (соціальна група, члени якої об'єднані певними бізнес орієнтованими цілями та спільними виробничими процесами) може встановлювати комунікаційні зв'язки як з подібними до неї структурами (партнери або конкуренти), так і зі споживачами, органами державної влади, громадськими організаціями та іншими інститутами суспільства.

У професійному словнику міжгрупові комунікації мають широкий спектр тотожних термінів, серед них інвестор-рілейшн (IR), гаверментрілейшнз (GR), медіа-рілейшнз (MR) та ін.

По-третє, це внутрішньогрупова комунікація. У типових PR-процесах цей тип комунікації виникає внаслідок взаємодії членів певної соціальної групи та формування відповідної культури їх спілкування і співпраці. В комерційних компаніях, державних, політичних або громадських організаціях такі процеси регулюються шляхом запровадження певних систем внутрішнього менеджменту та принципів корпоративної культури. В різноманітних неформальних соціальних об'єднаннях (прошарки суспільства, окремі субкультури, етнічні, вікові групи та ін.) вони регулюються

внутрішньогруповою етикою або певними загально визнаними правилами поведінки.

Профільною мовою, в сфері зв'язків з громадськістю, внутрішньогруповій комунікації відповідає х'юман ресьорч (HR), коли мова йде про внутрішньо-корпоративні комунікації.

По-четверте, це міжособиста комунікація. В рамках комплексного PR-процесу до цього типу належать соціальні комунікації, що

відбуваються на рівні окремих особистостей. Такий підхід застосовується в разі вирішення питань між ключовими посадовими особами, окремими лідерами громадської думки та всіма іншими, хто підпадає під категорію VIP-персон. Він має місце в політиці (в форматі взаємовідносин «політик – політик» або «політик – виборець»), бізнесі («менеджер – менеджер», «менеджер – покупець», «менеджер – інвестор» та ін.), системі державного управління («чиновник – громадянин», «чиновник – чиновник»), сфері громадських ініціатив («громадський діяч – громадянин», «громадський діяч – чиновник», «громадський діяч – бізнесмен» та ін.).

Динамічний розвиток сфери маркетингових комунікацій та PR потребує залучення новітніх управлінських технологій, що дадуть можливість оптимізувати відповідні витрати часу та матеріально-технічних ресурсів. Одним з таких перспективних напрямів є Системи підтримки прийняття управлінських рішень (далі СППУР).

Як свідчить практика і, зокрема, результати профільних досліджень, кожна проблемна ситуація, кожен збій у кожному конкретному PR-процесі є наслідком певних системних структурних негараздів. І навпаки, певні проблеми в загальному виробничому або управлінському процесах можуть бути наслідками одиничних або системних структурних помилок у системі зв'язків з громадськістю.

Для вирішення позначених вище проблем та ефективного розвитку будь-якої організації необхідно синхронізувати всі процеси щодо комунікацій, виробництва та менеджменту. Найзручніше це можна зробити в форматі єдиної технології СППУР.

СППУР широко застосовується в світовій практиці, насамперед там, де йдеться про економіку, державне управління та бізнесові проекти.

В основі СППУР закладається певний алгоритм послідовних дій, які особа, що приймає рішення (ТОП-менеджер або управлінська група) або власник проблеми (окрема особа, що має вирішувати питання) застосовують при вирішенні системних корпоративних проблем.

До складових частин та базових понять зазначених процесів належать: управлінське рішення, проблема, критерії.

Під управлінським рішенням розуміють рішення, що приймаються ТОП-менеджерами і носять характер керуючих впливів, спрямованих на досягнення мети.

Проблема визначається як ситуація, коли мають місце невідповідності між бажаним варіантом та наявним фактом розвитку досліджуваної ситуації.

При цьому вирішеною проблема вважається, коли ця невідповідність ліквідується.

Критеріями в СППУР визначаються показники, які характеризують привабливість тих чи інших альтернатив управлінських рішень з погляду досягнення головної мети.

Відповідно до базових напрямів та особливостей застосування управлінські рішення поділяються на два види: добре структуровані та слабо структуровані.

Добре структуровані управлінські рішення передбачають застосування заздалегідь напрацьованих процедур, в основі яких закладаються певні стандарти.

Слабо структуровані рішення приймаються в разі наявності нестандартних, нових, складних ситуацій, для яких не існує заздалегідь регламентованих моделей.

За своїм характером та ситуативними варіаціями управлінські рішення поділяються на сім типів:

- бінарні (за наявності двох альтернатив «за» чи «проти»);
- стандартні (вибір при наявності невеликої кількості альтернатив);
- багатоальтернативні (велика але кінцева кількість альтернатив);
- безперервні (безкінцева кількість альтернатив);
- раціональні (вибір на основі чіткого обґрунтування);
- інтуїтивні (вибір на основі відчуттів);
- рішення на основі суджень (вибір на основі накопиченого досвіду щодо подібних ситуацій).

Схема співвіднесення PR-процесів та СППУР

ЕТАПИ	ПОСЛІДОВНІСТЬ ДІЙ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	ПОСЛІДОВНІСТЬ ДІЙ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ PR- ПРОЦЕСУ
1	Постановка завдання, діагностика (причини, межі, наслідки, елементи) та «карта» проблеми	Виявлення проблеми, визнання її актуальності та прийняття рішення про застосування діагностичних методів для складання «карти» проблеми
2	Визначення мети розв'язання проблеми	Визначення робочого механізму проведення діагностування (соціологічні, маркетингові дослідження, комунікаційний аудит або ін.) проблеми
3	Розроблення альтернатив досягнення мети (рішення)	Проведення комплексних діагностичних досліджень – комунікаційного аудиту відповідно до процедури та базових завдань
4	Опис можливих станів зовнішнього середовища (некеровані фактори, що впливають на результати)	Діагностування меж, складових частин проблеми (макрорівень) та причин їх виникнення (мікрорівень)

5	Оцінювання ймовірності настання конкретних станів зовнішнього середовища (якою може бути ситуація та її наслідки)	Складання звіту за результатами проведеного комунікаційного аудиту. Інтерпретація діагностованих причин виникнення проблеми та формулювання принципів моделювання подальших можливих наслідків
6	Виявлення наслідків за кожною з альтернатив	
7	Оцінювання результатів реалізації альтернатив у кожному зі станів зовнішнього середовища	
8	Вибір критеріїв оцінювання альтернатив у кожному зі станів зовнішнього середовища	Моделювання основ загальної корпоративної комунікаційної стратегії й тактики
9	Розрахунок значень критеріїв у кожному зі станів зовнішнього середовища	
10	Оцінювання очікуваного ефекту реалізації кожної альтернативи	Формалізація корпоративної комунікаційної концепції (стратегія і тактика) у вигляді окремого документа
11	Порівняння альтернатив за величиною очікуваного ефекту та вибір найкращої	Узгодження корпоративної комунікаційної концепції із загальною корпоративною стратегією розвитку
12	Ухвалення рішення – затвердження виходу з проблемної ситуації	Ухвалення загальної комунікаційної стратегії, конкретного тактичного плану дій та окремих процесуальних моделей у вигляді конкретних управлінських рішень

Зважаючи на складність та подекуди непередбачуваність ситуацій, що відбуваються в контексті сучасних PR-процесів, останні можуть бути співвіднесені із слабо структурованими рішеннями. При цьому типологія таких рішень може бути досить широка і залежатиме від конкретної ситуації, складності (стратегічний чи тактичний рівень), часових рамок («на тепер», коротко- або довгострокова перспектива) вирішуваних проблем.

Сам процес прийняття управлінських рішень зазвичай відбувається в форматі дванадцяти послідовно взаємопов'язаних етапів, які складають загальний алгоритм дій – від виявлення проблеми і до ухвалення рішення про шляхи її вирішення.

Зважаючи на те, що PR-процес є складовою частиною єдиної системи корпоративного розвитку будь-якого суб'єкта соціальних комунікацій (організація, соціальна група, публічна особа), діагностика та моделювання посідають важливе місце та можуть бути інкорпоровані в загальну схему СППУР (див. табл. 1.3).

При цьому діагностування синхронізується із загальними процедурами 1–7 етапів, а моделювання здійснюється протягом 7–12 етапів загальної схеми прийняття управлінських рішень.